



EU:n osaamiskehys EAKR:n ja koheesiorahaston hallinnointia ja täytäntöönpanoa varten

EU:n osaamiskehyn ja itsearviointityökalun käyttöohjeet

EU:n osaamiskehys ja itsearviointityökalu ovat alue- ja kaupunkipolitiikan pääosaston kehittämiä välineitä, joilla tuetaan EAKR:n ja koheesiorahaston hallinnoinnista ja täytäntöönpanosta vastaavia hallintoviranomaisia lisävahvistusta vaativien valmiuksien tunnistamisessa ja täydentämisessä.

Versio	Päivä
V1	3. marraskuuta 2017

SISÄLLYSLUETTELO

KÄYTETYT LYHENTEET	2
SANASTO	3
1 JOHDANTO	5
2 PERUSTEET JA KESKEISET KÄSITTEET	7
2.1 EU:n osaamiskehyksen ja itsearviointityökalun käyttötarkoitus.....	7
2.2 Keskeiset käsitteet ja määritelmät	7
3 VÄLINEIDEN KÄYTTÄMINEN	10
3.1 Vaihe 1: Arvioinnin suunnittelu	10
3.2 Vaihe 2: Arvioinnin toteutus.....	12
3.3 Vaihe 3: Analysointi ja oppimis- ja kehittämissuunnitelman laatiminen	22
4 VÄLINEIDEN MUKAUTTAMINEN.....	28
4.1 EU:n osaamiskehyksen mukauttaminen	28
4.2 Itsearviointityökalun mukauttaminen.....	28
4.2.1 Tehtävien lisääminen/muokkaaminen	28
4.2.2 Toivottujen pätevyystasojen muuttaminen	31
4.2.3 Valmiuksien lisääminen	32
LIITE 1: EU:N OSAAMISKEHYS	36
LIITE 2: TYÖSUUNNITELMAMALLI.....	37
LIITE 3: OPPIMIS- JA KEHITTÄMISSUUNNITELMAMALLI.....	38
LIITE 4: LAITOSTASON ANALYYSIMALLIT	39

KÄYTETYT LYHENTEET

Lyhenne	Kuvaus
CF, koheesiorahasto	Koheesiorahasto
PO REGIO	Alue- ja kaupunkipolitiikan pääosasto
EC, Euroopan komissio	Euroopan komissio
EAKR	Euroopan aluekehitysrahasto
EU	Euroopan unioni
HR, henkilöresurssit	Henkilöresurssit

SANASTO

Käsite	Kuvaus
Valmius	Valmius soveltaa tai käyttää tietoja, taitoja, kykyjä, käytöstä ja henkilökohtaisia ominaisuuksia ratkaisevan tärkeiden työtehtävien tai erityistoimintojen suorittamiseen onnistuneesti tai tietyssä tehtävässä toimimiseen.
Osaamiskehys	Henkilöressurssien hallinnointiväline, johon sisältyy joukko sekä organisaation että työntekijöiden kehittämisen kannalta olennaisia valmiuksia.
Päätöksentekotason työntekijät (päätöksentekijät)	EAKR:n tai koheesiorahaston laitosten johtajat tai henkilöt, jotka toimivat suhteellisen korkealla strategisen hallinnoinnin tasolla.
EU:n osaamiskehys	EAKR:n ja koheesiorahaston osaamiskehys, jonka on laatinut alue- ja kaupunkipolitiikan pääosasto (PO REGIO).
Työtehtävryhmät	EAKR:n ja koheesiorahaston hallinnointiin ja täytäntöönpanoon osallistuvien työntekijöiden kolme eri tyyppiä (operatiivisen tason työntekijät, esimiestason työntekijät ja päätöksentekotason työntekijät), jotka on määritelty kullakin tasolla suoritettavien tehtävien, osatehtävien ja vastuiden perusteella.
Toteutustyöryhmä	Hallinnon työryhmä, jonka vastuulla on valmiuksien arvioinnin toteuttaminen EU:n osaamiskehyksen ja itsearviointityökalun avulla.
Laitos	Eri laitokset, jotka osallistuvat EAKR:n ja koheesiorahaston hallinnointiin ja täytäntöönpanoon asetusten mukaisesti: koordinoituihin, hallintoviranomaisiin, todentamisviranomaisiin, välittäviin toimielimiin, tarkastusviranomaisiin ja yhteisen sihteeristön toimintoihin.
Välineet	EU:n osaamiskehys ja itsearviointityökalu.
Työnkuvaus	Asiakirja, jossa esitetään yhteenveto tärkeimmistä vastuista, tehtävistä, velvollisuuksista, valmiuksista ja toivotuista pätevyystasoista.
Johtamisvalmiudet	Valmiudet, joita tarvitaan johtotehtävissä ja jotka perustuvat hankittuihin tietoihin, kykyihin ja taitoihin.
Operatiiviset valmiudet	Valmiudet, joita vaaditaan henkilöstöltä EAKR:n ja koheesiorahaston hallinnointiin liittyvien määrättyjen tehtävien menestyksekkääseen suorittamiseen.
Operatiivisen tason työntekijät	Asiantuntijat, jotka työskentelevät organisaatiossa suoraan eri tehtävissä ja osatehtävissä.
Ammatilliset valmiudet	Valmiudet, joita tarvitaan erityisten ammattitehtävien suorittamiseen ja jotka perustuvat hankittuihin tietoihin, kykyihin ja taitoihin.
Asetukset	Euroopan rakenne- ja investointirahastoja koskevat asetukset kaudella 2014–2020.

Käsite	Kuvaus
Ohjelmistorobotiikka	Teknologiasovellus, jolla voidaan konfiguroida tietokoneohjelmisto eli "robotti" ottamaan haltuunsa ja tulkitsemaan olemassa olevia sovelluksia tapahtuman käsittelyä, tietojen muokkaamista, vastausten saamista ja muiden digitaalisten järjestelmien kanssa kommunikointia varten.
Itsearviointi	Määrättyjen tehtävien tehokkaaseen ja tulokselliseen suorittamiseen vaaditun, valmiuksiin liittyvän oman pätevyystason arvioiminen.
Itsearviointityökalu (työkalu)	Verkkopohjainen työkalu, jolla arvioidaan käyttäjän valmiuksien pätevyystaso ja määritellään päivitystä vaativat valmiudet.
Osatehtävä	Viranomaisen (laitoksen) tai henkilön suorittama toimi, jonka tulos liittyy EAKR:n tai koheesiorahaston hallintaan.
Esimiestason työntekijät (esimiehet)	EAKR:n ja koheesiorahaston laitosten keskijohdon taso. Yleensä organisaatioyksiköiden päälliköitä, jotka vastaavat jostain työntekijäryhmästä eivätkä osallistu suoraan ohjelman operatiiviseen täytäntöönpanoon.
Tehtävät	Joukko osatehtäviä, jotka on koottu yhteen tehtävän toteuttamista varten ja jotka joku henkilö tai jokin henkilöiden ryhmä suorittaa päivittäisenä työnään EAKR:n ja koheesiorahaston hallinnoinnin varmistamiseksi.
Oppimis- ja kehittämissuunnitelmat	Valmiuksien kehittämistä koskevat suunnitelmat, jotka perustuvat EU:n osaamiskehyksen ja itsearviointityökalun avulla tehdyn valmiuksien arvioinnin tuloksiin.

1 JOHDANTO

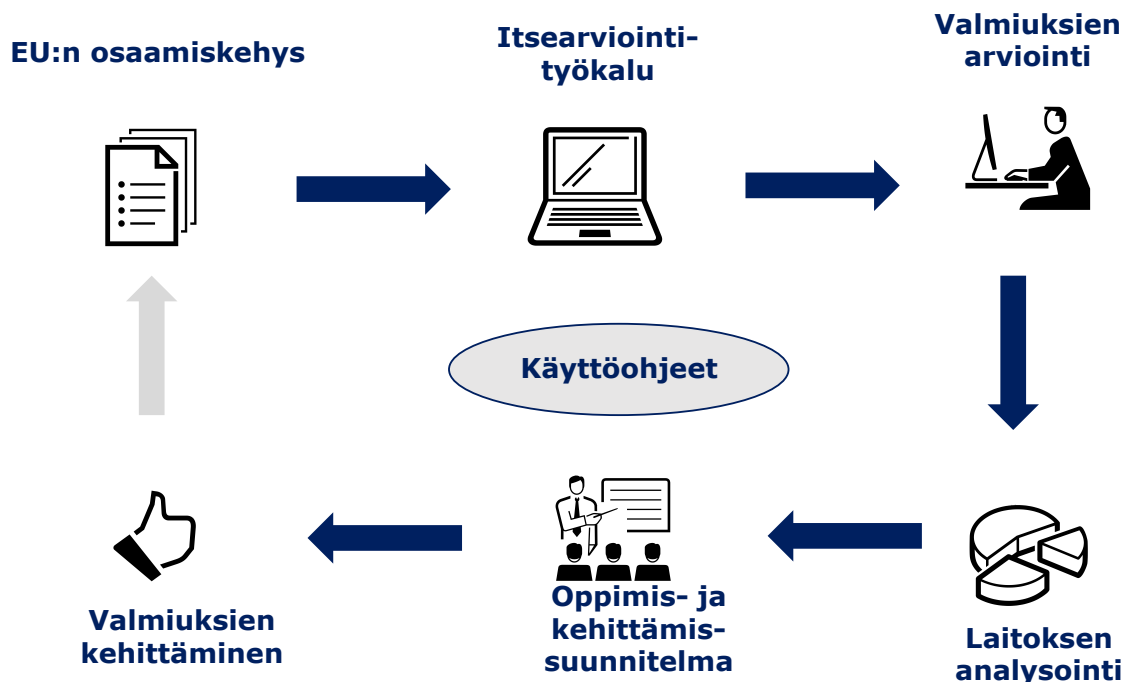
Käyttöohjeet on laatinut Euroopan komission alue- ja kaupunkipolitiikan pääosasto (PO REGIO) EAKR:n ja koheesiorahaston hallinnoinnista ja täytäntöönpanosta vastaavien hallintoviranomaisten auttamiseksi EU:n osaamiskehysten ja itsearviointityökalun, jäljempänä 'välineet', käyttämisessä.

Käyttöohjeet ovat keskeinen ohjeasiakirja välineiden käytössä hallinnon tasolla. On suositeltavaa, että välineiden käytöstä vastaavat hallinnon työntekijät käyvät ne huolellisesti läpi ennen valmiuksien arvioinnin aloittamista.

Käyttöohjeiden sisältö:

- EU:n osaamiskehys, johon on kerätty tarkat tiedot EAKR:n ja koheesiorahaston hallinnointiin ja täytäntöönpanoon vaadittavista valmiuksista, sen perusteet ja hyödyt (luku 2).
- Itsearviointityökalu, jolla kerätään EU:n osaamiskehysten sisältö työntekijöiden ja laitosten valmiuksien itsearviointiin sopivaan välineeseen (luku 2).
- Valmiuksien arviointiprosessin organisointi eri vaiheisiin ja toimiin sekä suositukset siitä, mitä laitosten pitäisi tai ei pitäisi tehdä käyttäessään välineitä (luku 3).
- Oppimis- ja kehittämissuunnitelmien (ja mallien) laatiminen vahvistamista vaativien valmiuksien parantamiseksi, mihin kuuluu menetelmäkehys tarkoituksenmukaisimpien oppimisvaihtoehtojen valitsemista varten (luku 3).
- Tekniset ohjeet, joissa kuvataan EU:n osaamiskehysten ja itsearviointityökalun mukauttamiseen tarvittavat osavaiheet (luku 4).

Näiden sisällön osa-alueiden väliset suhteet on esitetty seuraavassa kuvassa:



Aluksi hallinnon olisi

- hankittava itsearviointityökalu pyytämällä käyttäjänimi ja salasana sähköpostiviestillä osoitteesta **REGIO-COMPETENCY-FRAMEWORK@ec.europa.eu**
- kirjauduttava käyttäjänimellä ja salasanalla verkkosivustolle, jolla itsearviointityökalu on käytettävissä:
- https://fs26.formsite.com/form_app/FormSite?FormId=LoadLogin&Directory=sa_tools.

2 PERUSTEET JA KESKEISET KÄSITTEET

2.1 EU:n osaamiskehyksen ja itsearviointityökalun käyttötarkoitus

Koheesiopolitiikka on kehittynyt ajan mittaan, minkä vuoksi sen toteuttamiseen tarvitaan entistä enemmän taitotietoa ja erilaisia valmiuksia. Siksi komissio on panostanut entistä enemmän jäsenvaltioiden tukemiseen niiden pyrkimyksissä vahvistaa EAKR:n ja koheesiorahaston hallinnoinnista vastaavien kansallisten ja alueellisten hallintoviranomaisten hallinnollisia valmiuksia ja toteuttanut konkreettisia toimia.

Ohjelmakaudella 2014–2020 tämän politiikan alan asetuksiin on tehty muutoksia, joiden seurauksena EAKR:n ja koheesiorahaston täytäntöönpanossa tarvitaan uusia valmiuksia. Lisäksi varojen tehokas hallinnointi edellyttää monenlaisia asetusten vaatimukset ylittäviä valmiuksia.

Vastauksena näihin haasteisiin komissio on kehittänyt EU:n osaamiskehyksen ja itsearviointityökalun käytännön välineiksi tukemaan hallintoviranomaisia ja vahvistamaan valmiuksia EAKR:n ja koheesiorahaston hallinnoinnissa ja täytäntöönpanossa:

- EU:n osaamiskehys on henkilöressurssien hallinnan väline, jolla määritellään EAKR:n ja koheesiorahaston hallinnointiin ja täytäntöönpanoon osallistuvien työntekijöiden ja laitosten kehittämisen kannalta olennaiset valmiudet.
- Itsearviointityökalu perustuu EU:n osaamiskehyksen sisältöön, sitä käytetään työntekijöiden ja laitosten valmiuksien pätevyystason arvioimiseen ja sen avulla saadaan aineistoa valmiuksien kehittämistoimia varten.

Näiden välineiden tärkeimpiä hyötyjä:

- Valmiuksien kehittämisen välineet on räätälöity EAKR:n ja koheesiorahaston erityispiirteiden mukaisiksi.
- Hallinnolla on mahdollisuus pohtia sekä työntekijä- että laitostason valmiustasoa.
- Ne toimivat valmiuksien kehittämistarpeiden tietolähteenä laitosten johdolle.
- Niistä saadaan aineistoa sellaisten strategioiden kehittämiseen, joilla täytetään valmiuksien kehittämistarpeet, mihin kuuluu myös ERI-rahastojen teknisen avun strategisempi käyttö.
- Ne toimivat perustana pohdinnalle, joka koskee hallinnon organisaatorakenteen parannuksia suhteessa EAKR:n ja koheesiorahastojen toimintoihin.
- Niistä on apua työntekijöiden ja esimiesten välisiä työntekijöiden taitotietoa ja osaamista sekä vahvuuksia ja heikkouksia koskevissa keskusteluissa.
- Teknisiä taitoja tai hallinnolle aiheutuvia kustannuksia koskevia vaatimuksia ei ole.

Välineiden käyttö ei ole pakollista, ja itsearvioinnin tulokset on tarkoitettu vain laitosten omaan käyttöön eivätkä komissiolle esitettävien raporttien pohjaksi. Kun välineet otetaan laitoksessa käyttöön, on myös suositeltavaa, että niitä käytetään erillään arviointiprosesseista ja että työntekijäarvioiden tuloksia käsitellään luottamuksellisesti.

2.2 Keskeiset käsitteet ja määritelmät

EU:n osaamiskehys

EU:n osaamiskehyksen avulla määritellään EAKR:n ja koheesiorahaston hallinnointiin ja täytäntöönpanoon osallistuvien työntekijöiden ja laitosten kehittämisen kannalta olennaiset valmiudet. Se kattaa koordinoituelimen, hallintoviranomaisen ja välittävän elimen, yhteisen sihteeristön, todentamisviranomaisen ja tarkastusviranomaisen. Seuraavassa kuvassa on tiivistelmä EU:n osaamiskehyksen sisällöstä:

	Koordinointi- elin	Hallintoviran- omainen ja välittävä toimielin	Todentamis- viran- omainen	Tarkastus- viran- omainen	Yhteinen sihteeristö
Tehtävät	5	10	2	1	9
Osatehtävät	20	47	13	10	37
Työtehtäväryhmät	3 ryhmää: päättäjätaso, esimiestaso ja operatiivinen taso				
Operatiiviset valmiudet	35	44	18	18	44
Ammatilliset valmiudet	12				
Johtamisvalmiudet	12				
Pätevyysasteikot	1 asteikko: 0–4 operatiiviset valmiudet, ammatilliset valmiudet, johtamisvalmiudet				

Käytännössä EU:n osaamiskehyksen sisältö on esitetty erillisissä Excel-tiedostoissa kullekin laitostyypille erikseen. EU:n osaamiskehyksen nykyinen versio on seuraavassa liitteessä: LIITE 1: EU:N OSAAMISKEHYS, ja seuraavassa kaaviossa on ote sen sisällöstä:

Operational Competencies	Tehtävä → Programming							Supervisory level	Decision making level
	Inter-institutional coordination and stakeholder involvement	Preparation of the Programme	Osa-tehtävä Definition of the guiding principles for selection of operations	Management of the evaluation process (ex-ante)	Negotiation with the EC	Työ-tehtävät Procurement of goods and services under Technical Assistance	Operational level		
MA.O.C1 General provisions of ESIF EU / National legal acts		4	4	2	4	2	3	3	
MA.O.C2 National strategic documents (e.g. National Development Strategies, relevant thematic and sectoral policies)	Valmius	4	Taitotaso	2	4	1	3	3	
MA.O.C3 Eligibility of expenditure provisions included in ESIF EU / National legal acts (rules, guidelines and methodologies, including the scope of support)		4	2		4	3	3	3	
MA.O.C4 Territorial issues, such as ITI, CLLD, Sustainable urban development, macro/regional strategies and interregional cooperation planning	3	3		2	3		3	2	

Kunkin laitostyyppin EU:n osaamiskehys sisältää seuraavat osat:

- **Tehtävät ja osatehtävät:** näitä kehitetään ottaen huomioon kauden 2014–2020 ERI-rahastoja koskevat asetukset, kansalliset säädökset ja eri jäsenvaltioiden kokemusten perusteella tunnistetut esimerkit hyvistä käytännöistä.
- **Työtehtäväryhmät:** näitä on kolme eli päätöksentekijät (yleensä EAKR:n tai koheesiorahaston laitosten johtajat), esimiehet (esimerkiksi organisaatioyksiköiden päälliköt) ja operatiivisen tason työntekijät, joiden palveluiät vaihtelevat.
- **Valmiusryhmät:** näitä on kolme eli johtamisvalmiudet, ammatilliset valmiudet ja operatiiviset valmiudet, joihin liittyviä tehtäviä ja osatehtäviä suorittavat yksittäiset työntekijät työtehtävänsä perusteella.
 - **Operatiiviset valmiudet** tarkoittavat asetusten mukaisesti määrättyjen tehtävien suorittamiseen vaadittuja valmiuksia (esimerkiksi yksinkertaistetut kustannusvaihtoehdot tai valtiontuki).

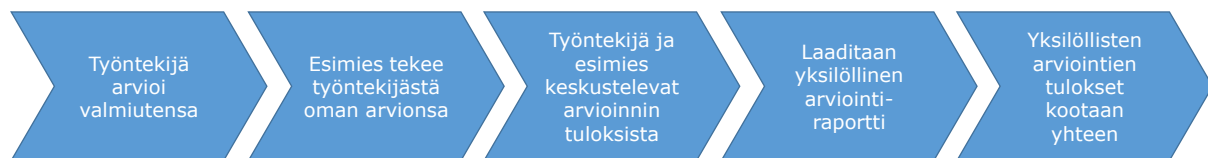
- **Ammatilliset valmiudet**, joita vaaditaan tiettyjen ammattiin liittyvien tehtävien tehokkaaseen suorittamiseen (esimerkiksi riita-asioiden käsittely tai ongelmanratkaisu).
- **Johtamisvalmiudet**, joita vaaditaan johtoasemassa olevilta työntekijöiltä ja jonkin verran myös operatiivisen tason työntekijöiltä (esimerkiksi delegointi tai johtajuus).
- **Pätevyystaso:** kuhunkin valmiuteen liittyy pätevyysasteikko 0–4. EU:n osaamiskehykseen sisältyvät pätevyystasot vastaavat työntekijöiden ja laitosten keskipitkän aikavälin valmiuksien kehittämistavoitetta.

Itsearviointityökalu

Itsearviointityökalu on verkkopohjainen, ja sen käytön teknisinä vaatimuksina ovat internetyhteys ja verkkoselain (esimerkiksi Explorer tai Google Chrome).

Työkalu perustuu EU:n osaamiskehykseen, ja sen avulla on tarkoitus arvioida yksittäisten työntekijöiden ja laitosten valmiuksia, tunnistaa puutteelliset tai ajantasaistamista vaativat valmiudet ja tarjota aineistoa laitoksen ja yksittäisten työntekijöiden oppimis- ja kehittämissuunnitelmien laatimista ja täytäntöönpanoa varten.

Työkalun toiminnan keskeiset osavaiheet ovat seuraavat:

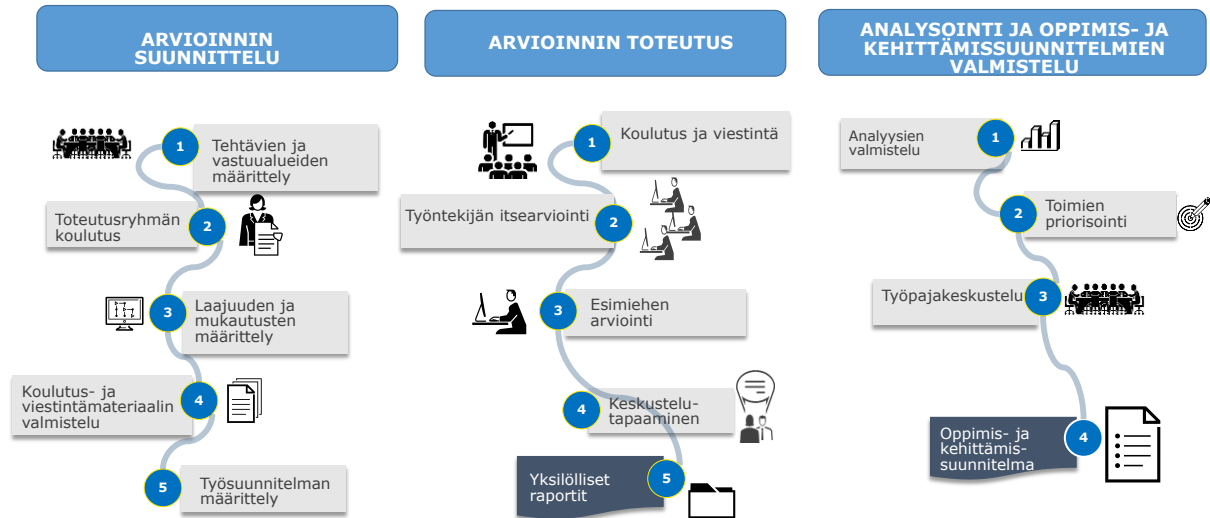


Itsearviointityökalun suuren joustavuuden ansiosta sillä voi tehdä räätälöityjä arviointejä, jotka perustuvat tietyn viranomaisen tehtäviin ja osatehtäviin:

- Työntekijät voivat valita työkalun avulla olennaiset työtehtävänsä, tehtävänsä ja osatehtävänsä, ja työkalu luettelee tämän valinnan perusteella valmiudet, jotka on arvioitava EU:n osaamiskehyksen perusteella. Näin työntekijän räätälöity arviointi on mahdollista.
- Työntekijän esimies (tai päätöksentekijä, jos itsearviointia tekijä on esimies) tekee sitten itsenäisen arvioinnin työntekijän valmiuksista. Syy siihen, että arviointiin osallistuu toinen henkilö, on itsearviointia koskevien pisteiden tarkistaminen ja mukauttaminen esimiehen arvion mukaisesti.
- Sen jälkeen työntekijä ja esimies tapaavat ja keskustelevat järjestelmän laskemista tuloksista, jotka koskevat työntekijän itsearviointia, esimiehen arviointia ja EU:n osaamiskehyksen mukaista pätevyystasoa kunkin arvioidun valmiuden osalta. Tapaamisessa työntekijä ja esimies keskustelevat eroista, tekevät tarvittaessa muutoksia esimiehen arviointiin ja määrittelevät jatkotoimet.
- Yksilöllisten itsearviointien tulokset tallennetaan työkaluun, ja niitä voidaan käyttää laitostason analyysiin. Tämä verkkopohjainen työkalu tarjoaa kaksi vaihtoehtoa tietojen analysointiin: sisäänrakennettuja toimintoja yksilöllisten valmiuksien analysoimiseen ja puoliautomaattisia Excel-malleja yhteenvedon tekemiseen laitoksen kaikista valmiuksista.

3 VÄLINEIDEN KÄYTTÄMINEN

EU:n osaamiskehyksen ja itsearviointityökalun käyttäminen edellyttää, että laitoksessa organisoidaan valmiuksien arviointiprosessi. Seuraavissa osioissa annetaan ohjeita tämän prosessin organisoimiseen (vaiheet, toimet ja osavaiheet) ja välineiden, erityisesti itsearviointityökalun, käyttöön. Seuraavassa kuvassa esitetään valmiuksien arvioinnin vaiheet ja toimet:



3.1 Vaihe 1: Arvioinnin suunnittelu

Toimi 1.1: Toteutustyöryhmän nimeäminen

Valmiuksien arvioinnin koordinointiin ja toteutukseen tarvittavan työryhmän olisi oltava pieni. Tehtäviä on kolme erilaista, mutta pienissä laitoksissa yksi työntekijä voi vastata useasta tehtävästä. Tehtävät ovat seuraavat:

- Koordinaattori: laitoksen johtajan tai varajohtajan olisi kannettava kokonaisvastuu valmiuksien arvioinnin ja jatkotoimien toteuttamisesta.
- Päällikkö: EAKR:n tai koheesiorahaston laitoksessa esimies, joka vastaa välineiden päivittäisestä toteuttamisesta. On myös suositeltavaa, että itsearviointityökalun hallinnoinnin käyttöoikeudet on annettu päällikölle.
- Henkilöstöpäällikkö: laitoksen rakenteesta riippuen työryhmään voisi kuulua yksi päällikkö henkilöstöosastolta.

Toimi 1.2: Toteutustyöryhmän koulutus

Päällikön ja henkilöstöpäällikön olisi tutustuttava välineisiin

- perehtymällä EU:n osaamiskehyksen sisältöön
- testaamalla itsearviointityökalun ja analyysimallien toimintaa
- osallistumalla komission järjestämiin koulutustilaisuuksiin/verkkoseminaareihin.

Toimi 1.3: Työntekijöiden osallistumisen ja mahdollisten mukautusten määrittely

Toteutustyöryhmä määrittelee arvioinnin laajuuden eli sen, miten laajalti työntekijät osallistuvat siihen, mukautetaanko välineitä ja miten paljon ohjeita annetaan. Työntekijöiden osallistumisen suhteen on suositeltavaa, että

- kaikki operatiivisen tason työntekijät osallistuvat itsearviointinsa tekemiseen

- kaikki esimiestason työntekijät osallistuvat itsearviointinsa tekemiseen ja organisaatioyksikkönsä työntekijöiden valmiuksien arvioimiseen
- päätöksentekijät osallistuvat esimiesten arviointiin ja itsearvioinnin tekemiseen.

Mukauttaminen:

- Vaikka EU:n osaamiskehyksen ja itsearviointityökalun tehtäviä, osatehtäviä sekä valmiuksia ja pätevyystasoja on mahdollista mukauttaa, se ei suositeltavaa ainakaan silloin, kun välineitä käytetään ensimmäistä kertaa.

Tehtävät, osatehtävät ja valmiudet

- Jos katsotaan, että jokin vaihtoehto ei ole laitoksen kannalta olennainen, työntekijöitä voidaan ohjeistaa olemaan valitsematta sitä. Kuten luvussa 4 kerrotaan, tällaisen vaihtoehdon voi poistaa ensin EU:n osaamiskehyksestä ja sitten itsearviointityökalusta. Koska vaihtoehtojen poistamisen vaatimat toimet vievät aikaa, laitosten kannattaa harkita tarkasti sen hyötyjä.
- Jos laitos haluaa lisätä vaihtoehdon, sen voi tehdä luvun 4 ohjeiden mukaan. Vastaavasti kuin sisällön poistaminen myös sen lisääminen edellyttää, että ensin muokataan EU:n osaamiskehystä ja sitten siirretään muutokset itsearviointityökaluun, ja sitä koskevat samat huomautukset vaivasta ja hyödyistä kuin edellä.

Pätevyystasot

- Pätevyystasoja voi myös mukauttaa luvun 4 ohjeiden mukaisesti. Koska ne on tarkoitettu valmiuksien kehittämisen keskipitkän aikavälin tavoitteiksi eikä niitä käytetä työntekijöiden suorituksen arviointiin, niitä ei suositella muutettavaksi.

Työntekijöiden ohjeistamiseen on kaksi vaihtoehtoa:

- Johto opastaa työntekijöitä tehtävien, osatehtävien ja valmiuksien valinnassa organisaatioyksiköiden toimintojen mukaan. Tämän etuna on se, että arvioinnin tulokset painottuvat vain olennaisiin valmiuksiin. Haittapuolena on se, että näin ei saada täydellistä kuvaa laitoksen kaikista valmiuksista.
- Johto antaa työntekijöiden valita tehtävät, osatehtävät ja valmiudet. Tämän etuna on se, että tulokset antavat kattavan kuvan valmiuksista laitoksessa. Haittapuoli on se, että niihin sisältyvät myös epäolennaiset valmiudet.
- Hyvä lähestymistapa parhaan vaihtoehdon valitsemiseen on analysoida EU:n osaamiskehyksen tehtävien ja osatehtävien ja organisaatioyksiköiden vastuualueiden välistä korrelaatiota (ks. seuraava kaavio):

Osaamiskehyksen tehtävät	Laitos			
	Yksikkö 1	Yksikkö 2	Yksikkö 3	Yksikkö 4
1. Ohjelmasuunnittelu	✓			
2. Järjestelmän perustaminen	✓			
3. Hankkeen luominen	✓	✓	✓	
4. Hankkeen seuranta				✓
5. Ohjelman seuranta				✓
6. Arviointi	✓			
7. Varainhoidon hanketaso	✓			
8. Varainhoidon ohjelmataso	✓			

Osaamiskehyksen tehtävät	Laitos			
	Yksikkö 1	Yksikkö 2	Yksikkö 3	Yksikkö 4
9. Viestintä		✓		
10. Välittävien elinten valvonta				

Toimi 1.4: Koulutus- ja viestintämateriaalin valmistelu

Nämä käyttöohjeet ja esittelymateriaali (esite ja infografiikka) ovat saatavilla PO REGION verkkosivustolla, ja niitä voidaan käyttää sisäiseen koulutukseen ja viestintään. Jos hallinto haluaa laatia lisää räätälöityä materiaalia tai ohjeita työntekijöille, on suositeltavaa, että se tehdään tässä vaiheessa.

Toimi 1.5: Työsuunnitelman määrittely

Seuraavat vaiheet voidaan toteuttaa kahdessa kuukaudessa. Itsearviointin keston ja ajankohdan määrittelyssä laitos voi ottaa huomioon 1) työntekijöiden työtaakan ja laitoksen muiden määräaikojen noudattamisen ja 2) yhteyden muihin toimiin, kuten koulutus- tai rekrytointisuunnitelmien laatimiseen.

Vastaavasti laitoksen mahdollisten rajoitusten vuoksi olisi harkittava, tarvitaanko ulkopuolista tukea, jotta varmistetaan arvioinnin tehokas toteuttaminen. Jos tukea tarvitaan, taloudelliset resurssit siihen voitaisiin varata ohjelman teknisen avun määrärahoista.

Työsuunnitelma on seuraavassa liitteessä: LIITE 2: TYÖSUUNNITELMAMALLI.

3.2 Vaihe 2: Arvioinnin toteutus

Toimi 2.1: Koulutus ja viestintä

Ennen itsearviointin aloittamista on suositeltavaa tehdä seuraavat toimet:

- **Esimiesten koulutus:** Päällikön tai henkilöstöpäällikön olisi annettava koulutusta, jonka tarkoituksena on antaa esimiehille kokonaiskuva välineiden käyttötarkoituksesta ja hyödyistä. Koulutuksessa olisi keskityttävä esimiesten osuuteen työntekijöiden itsearviointien tarkistamisessa, keskustelutapaamisissa ja osallistumisessa tulosten analysointiin silloin, kun sen katsotaan olevan tarkoituksenmukaista. Tämä kannattaa järjestää luokkaopetuksena.
- **Operatiivisen tason työntekijöille kohdistettava viestintä:** Tarkoituksena on tiedottaa työntekijöille välineiden käyttötarkoituksesta ja hyödyistä sekä siitä, miten arviointi tehdään. Viestintä voidaan toteuttaa järjestämällä tiedotustilaisuus tai käyttämällä laitoksen digitaalisia kanavia (esimerkiksi sähköposti, webinaari tai verkkosivusto). Pienissä laitoksissa voidaan järjestää yksi tilaisuus, joka on tarkoitettu sekä esimiehille että työntekijöille.
- **Räätälöity koulutus ja viestintä:** Laitokset, jotka ovat päättäneet ohjeistaa työntekijöitä tehtävien, osatehtävien ja valmiuksien valinnassa, voivat harkita erillisten tilaisuuksien järjestämistä kullekin organisaatioyksikölle.

Toimi 2.2: Valmiuksien arvioinnin aloittaminen

Päällikkö ottaa itsearviointityökalun käyttöön tästä [linkistä](#)¹ käyttäen PO REGION

antamaa käyttäjänimeä ja salasanaa. Tämä on itsearviointityökalun "hallinto-osuus" ja sisältää toimintoja arvioinnin aloittamista, vastausten seuraamista ja tulosten

analysoimista varten. Hallinto-osassa on päällikön käyttöön tarkoitettu itsearviointilomake. Kun valitaan "Share"-painike ("jaa"), järjestelmä luo itsearviointityökaluun linkin, joka jaetaan sen jälkeen työntekijöille.

Toimi 2.3: Työntekijän itsearviointi

Linkin kautta työntekijät pääsevät itsearviointityökalun aloitussivulle. On suositeltavaa, että he tutustuvat ennen aloittamista tällä sivulla kuvattuihin arvioinnin osavaiheisiin.

Kun työntekijä käynnistää itsearviointityökalun ensimmäisen kerran, hänen on rekisteröidyttävä uutena käyttäjänä ("New User" -ikkunan vasemmalla puoliskolla) käyttämällä haluamaansa käyttäjänimeä ja salasanaa. Kun työntekijä käyttää työkalua seuraavan kerran, hän käyttää samoja tietoja mutta kirjautuu sisään vanhana käyttäjänä ("Returning User" -ikkunan oikealla puolella).

¹ https://fs26.formsite.com/form_app/FormSite?FormId=LoadLogin&Directory=sa_tools

Itsearviointityökalu luo luettelon arvioitavista valmiuksista EU:n osaamiskehyksen logiikan mukaisesti eli työtehtävien, tehtävien ja osatehtävien perusteella.

Alkutiedot sisältävässä "Primary information" -näytössä työntekijä

- valitsee asiaankuuluvan työtehtäväryhmän "Group of Job Roles" -luettelosta, jossa on vaihtoehdot "Decision Making Level" ("päätöksentekotaso"), "Supervisory Level" ("esimiestaso") ja "Operational Level" ("operatiivinen taso")
- käy läpi tehtäväluettelon ("Tasks") ja valitsee niistä itseään koskevat tehtävät napsauttamalla vieressä olevaa ruutua. Kun tehtävä on valittu, näyttöön tulevat osatehtävät ("Sub-tasks"). Operatiivisen tason työntekijöiden on käytävä osatehtävien luettelo läpi ja valittava niistä itseään koskevat. Päätöksenteko- ja esimiestason työntekijöiden ei tarvitse valita osatehtäviä.
- Operatiivisen tason työntekijä ilmoittaa myös, kuka esimies viimeistelee hänen valmiuksiansa arvioinnin, sekä sen ohjelman nimen, jota varten arviointi tehdään (tämä on tärkeää, koska työntekijät voivat osallistua useaan toimintaohjelmaan).

8% Complete

Primary Information

Supervisor
Andrei Benghea

Supervisor's Email
andrei.benghea-malaies@ro.ey.com

Operational Programme
Programme test

Group of Job roles *
Operational Level

Tasks *

- Programming
- System set-up, development of procedures and tools
- Project generation, preparation of calls for proposals, project selection and contracting
- Monitoring on project level
- Monitoring on programme level
- Evaluation
- Financial management on project level
- Financial management on programme level
- Communication
- IB Supervision

Sub-tasks

Monitoring on project level *

- Technical monitoring and on the spot verifications at project level
- Providing advice to beneficiaries on project implementation issues
- Finding and reporting irregularities
- Procurement of goods and services under Technical Assistance

1/10

Työntekijä tekee itsearvioinnin näyttöön tulevan luettelon valmiuksista:

- Valmiudet on jaoteltu kolmeen ryhmään: operatiiviset valmiudet, johtamiseen liittyvät valmiudet ja ammatilliset valmiudet.
- Työntekijät arvioivat kutakin valmiutta itsearviointityökalun pätevyysasteikon mukaan. Asteikko on 0–4, ja valittavana on myös vaihtoehto "Not Applicable" (ei sovelleta), joka työntekijän olisi valittava silloin, kun kyseinen valmius ei hänen

mielestään ole tarpeellinen. Jos tämä vaihtoehto valitaan, sekä arviointi että kehittämistoimet voidaan kohdentaa paremmin.

Taso	Taidon kuvaus
N.A. – Ei sovelleta	Valmius ei koske työtehtävää eikä sitä pitäisi arvioida.
Taso 0 – Ei tietoja	Ei tietoja valmiudesta. Ei kykyä soveltaa tietoja.
Taso 1 – Tietoinen	Perustiedot valmiudesta (esimerkiksi yleiskäsitteistä). Perustaidot tietojen soveltamiseen päivittäisissä tehtävissä (esimerkiksi näkökohtien tunnistaminen ja tutkiminen, dokumentaation ja tilanteiden ymmärtäminen ja tulkitseminen).
Taso 2 – Koulutettu	Hyvät tiedot valmiudesta. Taito soveltaa tietoja päivittäisissä tehtävissä (esimerkiksi keskeisten näkökohtien tunnistaminen, ratkaisujen ehdottaminen ja asiaankuuluvan dokumentaation laatiminen).
Taso 3 – Keskitaso	Perusteelliset tiedot valmiudesta. Laajat taidot tietojen soveltamisessa päivittäisissä tehtävissä (esimerkiksi muiden opastaminen, uusien lähestymistapojen kehittäminen tai oikean toimintalinjan valitseminen laajemmassa asiayhteydessä).
Taso 4 – Asiantuntija	Valmiutta koskeva laaja asiantuntemus ja laajat taidot. Taito korostaa kunkin valmiuteen liittyvän prosessin hyötyjä (ja haittoja) ja yhdistää ne laajempaan kokonaisuuteen. Taito antaa räätälöityjä neuvoja ja tukea niitä asiaankuuluvilla ja asiayhteyteen liittyvillä perusteilla vastattaessa sisäisiin ja ulkoisiin kyselyihin. Muut pitävät roolimallina, joka pystyy johtamaan ja opettamaan muita valmiuden osa-alueella.

Kun kutakin valmiusryhmää koskeva itsearviointi on tehty, työntekijä voi esittää lisäkommentteja siihen tarkoitettussa ruudussa. Huomautus: Jos kommentoitavaa ei ole, työntekijän olisi kirjoitettava "No comment".

Self-assessed Proficiency Level

Operational Competencies

Proficiency scales

N.A. - Not Applicable The competency is not applicable to the job role.

Level 0 - No knowledge No knowledge of the competency.
No ability to apply the knowledge.

Level 1 - Basic knowledge of the competency (e.g. general concepts).

1 MA.O.C1 - ESIF EU/
National legal acts - General ?

N/A MA.O.C2 - National strategic documents
(e.g. National Development Strategies,
relevant thematic and sectoral policies) ?

3 MA.O.C3 - ESIF EU/National legal acts ?

Huomautus: Jos jotain kohtaa ei ole täytetty, näyttöön tulee virhesanoma.

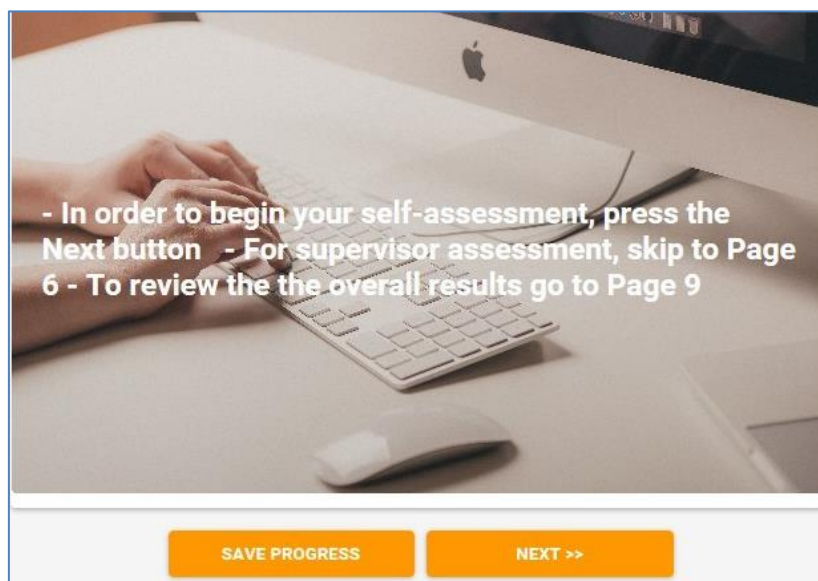
Työntekijä voi missä tahansa vaiheessa keskeyttää itsearviointia ja tallentaa tiedot kunkin sivun lopussa olevalla "SAVE PROGRESS" -painikkeella. Työntekijä voi palata arviointiin tallennetun linkin avulla ja kirjautua sisään vanhana käyttäjänä (ks. vaihe 3).

Kun työntekijä on täyttänyt itsearviointia kaikkien valmiuksien osalta, hän saa ilmoituksen siitä, että hänen osuutensa on valmis, ja häntä kehoitetaan ilmoittamaan käyttäjänimensä ja salasanasensa esimiehelleen.

Toimi 2.4: Esimiehen arviointi työntekijästä

Esimies tekee itsearviointityökalun avulla arvioinnin työntekijän valmiuksista kirjautumalla työkaluun vanhana käyttäjän työntekijän antamalla käyttäjänimellä ja salasanalla.

Esimiehen ja työntekijän arvioinnit tehdään itsearviointityökalussa eri sivuilla. Kun esimies on kirjautunut sisään työkaluun, häntä pyydetään siirtymään arvioinnissa esimiehen osioon. Työntekijän tulokset ovat nähtävissä, mutta niitä ei pitäisi katsoa ennakoasenteiden välttämiseksi.



Esimies antaa arvionsa työntekijän valmiuksista.

Kun arviointi on valmis, näyttöön tulee erillinen sivu, jolla ilmoitetaan arvioinnin päättymisestä. Esimies tallentaa tulokset, ilmoittaa työntekijälle, että arviointi on valmis, ja sopii hänen kanssaan keskustelutapaamisesta.

Toimi 2.5: Arvioinnin tulokset ja keskustelutapaaminen

Työntekijä ja esimies tapaavat keskustellakseen valmiuksien arvioinnin tuloksista.

Keskustelu on suositeltavaa järjestää kahdenvälisenä tapaamisena.

- Keskustelun tarkoituksena on analysoida itsearviointin tuloksia, tunnistaa vahvuudet ja alueet, joilla on parantamisen varaa, ja sopia jatkotoimista valmiuksien kehittämiseksi.
- Arvioinnin tulokset näytetään itsearviointin, esimiehen arvioinnin sekä työkalussa etukäteen määritetyn toivotun pätevyystason osalta. Tämä pätevyystaso vastaa valmiuksien kehittämisen keskipitkän aikavälin tavoitetta.
- Jos esimiehen ja työntekijän arvioinnin välillä on suuri ero, arvioinnin tuloksia on mukautettava.

- On tärkeää, että mukautus näkyy esimiehen arvioinnissa, koska se tulee esiin henkilökohtaisten arviointien raportissa ja laitostason tulosten laskennassa.

Operational Competencies				
Code	Competency	Assessment results		
		Self Assessment	Supervisor assessment	Desired proficiency level
MA.O.C01	ESIF EU/ National legal acts - general	1	1	4
MA.O.C02	National strategic documents (e.g. National Development Strategies)	N/A	1	4

Keskustelun päätyttyä järjestelmään voidaan syöttää johtopäätökset vahvuuksista ja parantamista vaativista osa-alueista.

2. Strong competencies and how to further leverage on them (max. 1000 characters)

The supervisor indicates the strongest competencies of the employee and how the institution can further benefit from the employee acting as an internal trainer, mentoring other employees, changes in job role.

0/1000 characters

3. Competencies that require strengthening and actions for strengthening them (max. 1000 characters)

The supervisor indicates the competencies of the employee that require major strengthening and how this can be achieved through trainings, mentoring, participation to networks.

0/1000 characters

The system is now ready to generate a self-assessment report which the employee will receive at the email address provided.

Please make sure that all fields are correctly filled in before going to the next page

*
 I confirm that all fields are correctly filled in.

8/10

<< PREVIOUS
SAVE PROGRESS
NEXT >>

Sen jälkeen esimies vahvistaa, että kaikki kentät on täytetty oikein, ja painaa "Next" ("seuraava"), jolloin näyttöön tulee "Submit"-sivu ("lähetä"). Sen jälkeen kun "Submit"-painiketta on painettu, tuloksia ei voi enää muokata.

Toimi 2.6: Yksilöllisten arviointiraporttien laatiminen

Päällikkö siirtyy työkalun hallinta-alueelle ja napsauttaa "Results"-painiketta ("tulokset").

Uudessa näytössä päällikkö voi tutkia luetteloa valmiista yksilöllisistä arvioinneista, jotka on merkitty "vihreään tilaan".

Päällikkö lähettää yksilöllisen arviointiraportin valitsemalla ensin sivun oikeassa ylä laidassa olevasta luettelosta "Individual" ja painaa sitten työntekijän käyttäjänimen vasemmalla puolella olevaa kirjekuorikuvaketta.

Reference #	Status	Login Username	Login Email	Item # 1859	Supervisor	Supervisor's Email	Operational Progr...
2330469	✓	finaltest11	test3@tin.it	Click here for step-...			
2330465	✓	finaltest1	final@tin.it	Click here for step-...			
2330464	⚠	finaltest	final@tin.it				

Esiin tulevassa "Email Result" -näytössä ("lähetä tulos sähköpostilla") päällikkö täyttää eri kentät näyttökuvan mukaisesti:

- "Email address": työntekijän sähköpostiosoite
- "Notification: Custom" ("ilmoitus: mukautettu")
- "Format: Results PDF" ("tiedostomuoto: tulokset PDF:nä")
- "Results PDF: Table" ("tulosten PDF: taulukko")
- "Results View: Individual Report" ("tuloksenäkö: yksilöllinen raportti")
- "Insert message (optional)" ("lisää viesti, valinnainen")
- "Press Send" ("paina lähetä")

Yksilöllisen arvioinnin tuloksissa näkyvät kolme arvoa, joista on keskusteltu työntekijän ja esimiehen palautekeskustelussa: itsearviointi, esimiehen arviointi ja toivottu pätevyystaso. Esimiehen arvioinnin painottamiseksi erityisesti yksilöllisessä raportissa näkyy viimeksi mainittu oikealla erillisessä sarakkeessa (ks. kuva).

Login Username	hjfsfhfus
Login Email	dsfds@fdsf.cs
Supervisor	fddsd
Operational Programme	dsds
Group of Job roles *	Operational Level
Tasks *	IB Supervision
MA.O.C01 General provisions of ESIF EU / National legal acts- Self Assessment: 2 - Supervisor Assessment: 2 - Desired proficiency level:	2
MA.O.C02 National strategic documents (e.g. National Development Strategies) - Self Assessment: 2 - Supervisor Assessment: 2 - Desired proficiency level:3	2
MA.O.C03 ESIF EU/ National legal acts - eligibility of expenditure (rules, guidelines and methodologies, including the scope of support)- Self Assessment: 2 - Supervisor	2

Huomautus: Valmiudet, joiden esimies on merkinnyt olevan "N.A." ("ei sovelleta"), näkyvät raportissa numerona väliltä 107–110.

3.3 Vaihe 3: Analysointi ja oppimis- ja kehittämissuunnitelman laatiminen

Toimi 3.1: Laitostason analyysien valmistelu

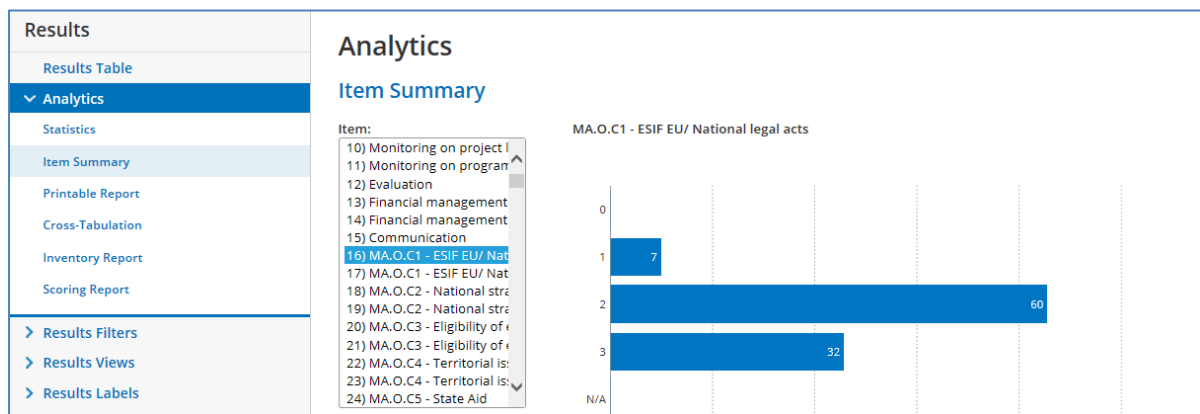
Päällikkö kirjautuu itsearviointityökaluun ja siirtyy "Results"-sivulle ("tulokset").

Tässä osiossa voidaan tehdä kahden tyyppisiä laitosanalyyskejä: yksittäisen valmiuden analyysi ja kaikkien valmiuksien analyysi.

Yksittäisten valmiuksien laitostason analyysit

Napsauttamalla "Analytics"-painiketta ("analytiikka") saat näyttöön yhteenvedon "Item Summary", jonka luettelosta voit valita analysoitavan valmiuden. Ohjelma luo valitusta valmiudesta kaavion, jossa kuvataan (kyseisen valmiuden arvioinnin tehneiden) työntekijöiden jakaumaa esimiehen arvioiman pätevyystason mukaan.

Esimerkiksi seuraavassa kaaviossa valmiudessa "MA.O.C1 – ESIF EU/National legal acts" ("EU:n ERI-rahastoja koskevat / kansalliset säädökset"), seitsemän työntekijän pätevyystasoksi on arvioitu taso 1, 60 työntekijän pätevyystasoksi taso 2 ja

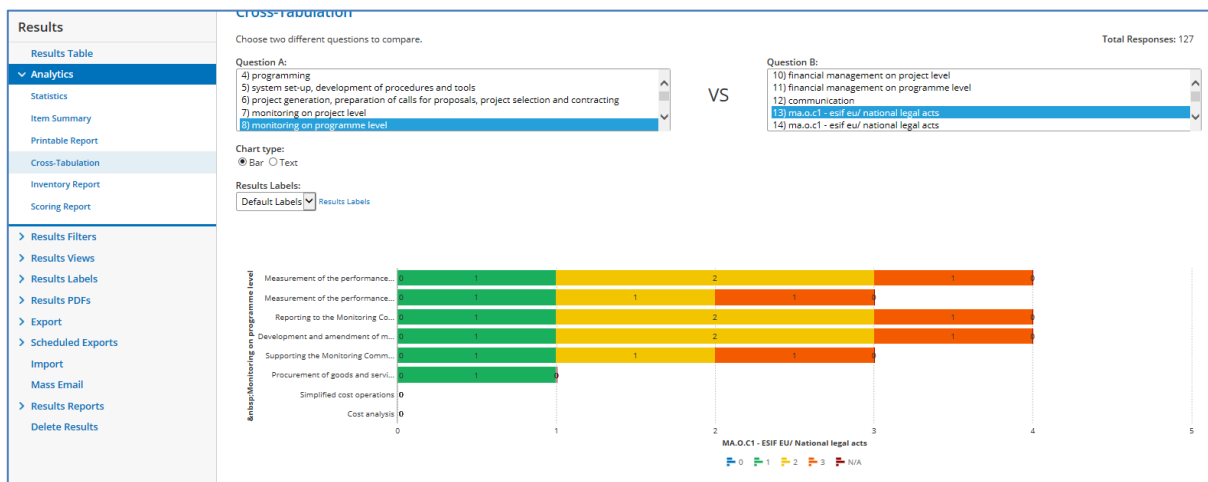


32 työntekijän pätevyystasoksi taso 3.

Yksittäisen valmiuden analyysiä voi rajoittaa tehtäväkohtaisesti napsauttamalla ensin "Analytics"-painiketta ja sitten "Cross-Tabulation" (ristiintaulukointi). Koska yksi valmius voi liittyä useaan muuhunkin tehtävään, tämä analyysi on olennainen esimerkiksi tietyn organisaatioyksikön esimiehelle, joka haluaa analysoida yksiköiden työntekijöiden pätevyyttä tietyssä valmiudessa.

Silloin on painettava ensin "Cross-Tabulation" -painiketta ja sitten valittava "Question A" -luettelosta ("kysymys A") tehtävä ja "Question B" -luettelosta ("kysymys B") valmius. Esimerkiksi seuraavassa taulukossa esitetään valmiuden "MA.O.C1 – ESIF EU/National legal acts" ("EU:n ERI-rahastoja koskevat / kansalliset säädökset") arvioinnin tulokset vain niiden työntekijöiden osalta, jotka suorittavat tehtävää "Monitoring on Programme level" ("seuranta ohjelmatasolla").

Taulukossa esitetään tulosten yksityiskohta osatehtävän mukaan, joten esimerkiksi osatehtävän "Measurement of the performance of the PA/Measure (planning, monitoring, forecasting, revising)" ("maksajaviraston/toimenpiteen tuloksellisuuden mittaaminen (suunnittelu, seuranta, ennustaminen ja tarkistaminen)") tapauksessa on vain yksi työntekijä, jonka pätevyystaso on 1, kaksi työntekijää, joiden pätevyystaso on 2, ja yksi työntekijä, jonka pätevyystaso on 3.



Kaikkien valmiuksien laitostason analyysi

Tarkoituksena on saada laitostason analyysi kaikista valmiuksista kokoamalla yhteen kaikkien työntekijöiden yksilöllisten valmiuksien arvioinnin tulokset. Se tehdään poimimalla raakadata itsearviointityökalusta Exceliin ja liittämällä se puoliautomaattiseen Excel-malliin (ks. "Institution_analysis_Template" seuraavassa liitteessä: LIITE 4: LAITOSTASON ANALYYSIMALLIT).

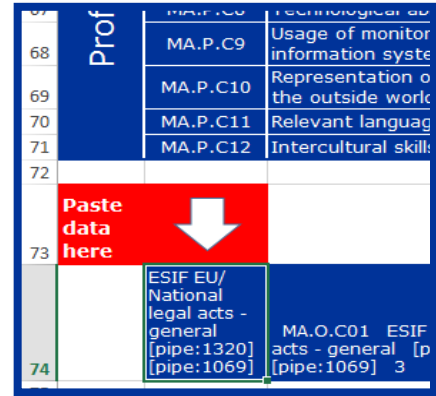
Raakadataa ladataan kaksi erillistä joukkoa, toinen operatiivisen tason työntekijöistä ja toinen muista työntekijöistä (esimiehistä ja päätöksentekijöistä), ja ne liitetään laitostason analyysimalleina käytettäviin eri laskentataulukoihin.

Raakadata ladataan seuraavasti:

- Napsauta "Results"-sivun ("tulokset") oikeanpuoleisessa valikossa vaihtoehtoa "Export" ("vie").
- Valitse "Results View" -valikon ("tulostulokset") luettelosta "Institution Report" ("laitoksen raportti").
- Valitse "Results Filter" -luettelosta ("tulossuodatin") "Operational", jos haluat ladata operatiivisen tason työntekijöihin liittyvät tiedot, ja "Non-Operational", jos haluat ladata muihin työntekijöihin liittyvät tiedot.
- Lataa tulokset Exceliin painamalla vihreää "Export"-painiketta.
- Saat tulokset sähköpostitse napsauttamalla "Email me" -vaihtoehtoa ("lähetä sähköpostilla"), lisäämällä ruutuun sähköpostiosoitteen ja painamalla "Export"-painiketta.

Kun olet saanut sähköpostitse operatiivisen tason työntekijöitä ja muita työntekijöitä koskevat Excel-tiedostot,

- tallenna Excel-tiedosto
- avaa kumpikin tiedosto ja kopioi tulokset napsauttamalla solua A1 ja painamalla CTRL+SHIFT+ → + ↓.
- Liitä kopioidut tiedot vastaavaan Excel-mallin puoliautomaattiseen laskentataulukkoon.
- Kun raakatiedot on liitetty malliin, ohjelma luo kaksi laitoksen arviointiraporttia.



Ensimmäisessä analyysissä esitetään kunkin arvioidun valmiuden osalta arvioitujen työntekijöiden kokonaismäärä ja jakautuminen esimiehen arvioinnin mukaan. Näin saadaan selvä kuva valmiuksien kehittymisen kokonaistasosta laitoksessa. Työntekijöiden keskipitkän aikavälin kehittämistavoitteista ei kuitenkaan ole tietoja, ja siksi on vaikeampaa tunnistaa, mitkä kehittämistoimet olisivat tarkoituksenmukaisimpia.

Competencies			Total assessed employees	Number of employees by supervisor assessed proficiency level				
				Assessed level 0	Assessed level 1	Assessed level 2	Assessed level 3	Assessed level 4
Operational	MA.O.C39	ESIF EU/ National legal acts - communication	0	0	0	0	0	0
	MA.O.C40	Identification of different stakeholders and their information needs	0	0	0	0	0	
	MA.O.C41	Management of relevant media	0	0	0	0	0	
	MA.O.C42	Web communication	0	0	0	0	0	

Toinen analyysi antaa tarkemman kuvan siitä, miten toivottu pätevyystaso voi vaihdella työntekijöiden valitsemien tehtävien ja osatehtävien mukaan. Näin ollen työntekijöiden jakamisessa arvioidun pätevyystason² mukaan otetaan huomioon kunkin työntekijän toivottu pätevyystaso.

Competencies			Total assessed employees	Number of employees by supervisor assessed proficiency level																			
				Desired level 1					Desired level 2					Desired level 3					Desired level 4				
				0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Operational	MA.O.C41	Management of relevant media	2	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	MA.O.C42	Web communication	0	0	0	0	0	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0	0	0	0	0	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	
	MA.O.C43	Knowledge of Engineering relevant for the sector	11	N/A	N/A	N/A	N/A	0	0	3	3	0	0	1	3	1	0	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	
	MA.O.C44	Audit standards, procedures and methodologies	0	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0	0	0	0	0	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	

Esimerkiksi edellä olevan kuvan esimerkissä on yhteensä kuusi työntekijää, joilla oletetaan olevan toivottu operatiivisen valmiuden "MA.O.C43 Knowledge of Engineering relevant for the sector" ("alan kannalta olennaisen tekniikan tuntemus") pätevyystaso 2. Näistä kuudesta työntekijästä kolme on jo saavuttanut keskipitkän aikavälin kehittämistavoitteen ja kolme on jo ylittänyt sen.

Toimi 3.2: Tulosten analyysi ja toimien priorisointi

Tavoitteena on laitoksen arviointianalyysiin sisältyvien tietojen perusteella tunnistaa, mitä valmiuksia laitokset aikovat parantaa ja miten.

² Kuten edellä: esimiehen arvioima operatiivisen tason työntekijöiden pätevyystaso ja päätöksentekijän arvioima esimiesten pätevyystaso.

Tässä toimessa laitoksen johdon aktiivinen osallistuminen on äärimmäisen tärkeää. Toimi edellyttää laitosten ja ohjelasuunnittelukierroksen taustan (esimerkiksi nykytilanteen, suunniteltujen toimien ja muutosten) syvällistä tuntemusta.

Valmiuksien priorisointiin ei ole yhtä ainoaa lähestymistapaa tai yleispätevää menetelmää. On suositeltavaa analysoida kunkin valmiuden tulokset järjestelmällisesti ja valita valmiudet, joita olisi kehitettävä edelleen.

Kun valmiudet on tunnistettu, valitaan seuraavassa vaiheessa tarkoituksenmukaisin lähestymistapa valmiuksien kehittämiseen. Vaihtoehtoja ovat koulutus, rekrytointi, ulkoistaminen (ulkopuolisen asiantuntemuksen käyttö), ohjelmistorobotiikka sekä osallistuminen oppimisverkostoihin ja oppiminen hyvistä käytännöistä muun muassa vertaisoppimisen avulla.

Valmiudenkehittämismenetelmien ja -toimien valinnan helpottamiseksi on kehitetty seuraavan kaavion mukainen menetelmäkehys:



Seuraavassa esitetään menetelmäkehysten periaatteiden yhteenveto:

- **Koulutus on paras vaihtoehto valmiuksien kehittämiseen.** Sopivimman koulutusmenetelmän valinnassa olisi otettava huomioon se, mikä pätevyystaso halutaan saavuttaa. Interaktiivisempiin menetelmiin yhdistetään korkeampi pätevyystaso. Teoreettisen viitekehysten tätä tarkoitusta varten muodostaa Bloomin oppimistulosten taksonomia:

Oppimismenetelmä	Määritelmä
Pätevyystasojen 3 ja 4 saavuttaminen	
Vertaisohjaukseen perustuvat oppimishjelmat	Vertaisohjaus on oma-apumenetelmä, jonka avulla vertaisryhmään kuuluvat tai kollegat auttavat toisiaan vastaamaan työssä kohtaamiinsa haasteisiin. Joskus on käytettävissä moderaattori.
Työpaikkaopiskelu	Yksilöllinen "oppia tekemällä" -lähestymistapa, jossa työntekijä oppii uusia valmiuksia tavallisessa työtilanteessa. Työntekijä saa suoraa palautetta tehtävää suorittaessaan. Työntekijää valmentava henkilö tarkkailee, ohjaa ja antaa palautetta.
Valmennus ja suorituksen tukeminen	Työpaikalla annettava yksilöllinen tuki teknisissä tai henkilökohtaisissa toiminnallisissa asioissa. Tätä tukea annetaan sisäisesti (päällikkö tai joku muu organisaation sisällä) tai ulkoisesti (ulkopuolinen valmentaja).
Moderoitu keskustelu asiantuntijoiden kanssa	Tilaisuus, jossa työntekijät voivat tuoda esiin työnsä teknisiä haasteita ja saada niihin ohjeita, vinkkejä ja ratkaisuja.

Oppimismenetelmä	Määritelmä
Pätevyystason 2 saavuttaminen	
(Virtuaaliset) luokkahuonetehtävät	Ryhmä työntekijöitä, jotka haluavat oppia lisää tietystä valmiudesta. He voivat kokoontua fyysisesti samaan tilaan tai tavata virtuaalisesti.
Ryhmätehtävät	Ryhmä työntekijöitä saa tehtävän, joka heidän on suoritettava yhdessä.
Interaktiivinen pelillistäminen	Interaktiivinen pelillistäminen on prosessi, jossa sovelletaan pelisuunnittelua ja -käsitteitä koulutukseen, jotta se olisi oppijan kannalta innostavampaa. Oppijat kilpailevat suoraan yhtä tai useaa henkilöä vastaan tai osallistuvat yksilöllisesti interaktiiviseen kokemukseen, joka palkitsee oppimissuorituksesta jollain tavalla.
Pätevyystason 1 saavuttaminen	
Verkko-oppiminen	Suoritettava kurssiaineisto, joka voidaan lähettää sähköpostitse ja suorittaa PC:ssä itsenäisesti tai ladata soveltuvasti konfiguroituun oppimisen hallintajärjestelmään. Se mahdollistaa opiskelun omaan tahtiin, ja siihen sisältyy tekstisisältöä, tilastografiikkaa, animaatioita ja ajoittaista motivoivaa vuorovaikutusta ja muistutuksia.
Osallistumaan innostava esitys	Interaktiivinen menetelmä, jolla innostetaan ryhmä ihmisiä osallistumaan keskusteluun tietystä aiheesta. Se voi olla keskustelu, väittely, tarinankerronta tai tilaisuus, jossa esitetään kysymyksiä ja annetaan vastauksia.

Koulutusorganisaatiolla on kaksi vaihtoehtoa: osallistuminen olemassa oleviin koulutustapahtumiin tai mukautettujen tapahtumien järjestäminen laitokselle. Valintaa tehtäessä olisi otettava huomioon, että saadaan rahalle vastinetta 1) olennaisuuden ja 2) kustannusten suhteen (koulutettavat ihmiset * koulutuskustannukset osallistujaa kohti).

- **Rekrytointia** ehdotetaan, jos valmiuden kehittämisen nykyinen taso on tarvittavaan verrattuna alhainen ja vaje on korjattava pikaisesti. Rekrytointia olisi harkittava lähinnä silloin, kun tarvitaan pätevyystason 3 tai 4 sisäisiä resursseja sellaisen valmiusvajeen täyttämiseksi, jota ei voida täyttää nopeasti koulutuksella.
- **Ulkoistamista, joka on tarkoitettu ulkopuolisen asiantuntemuksen käyttämiseen** tiettyjen valmiusvajeiden täyttämiseksi, olisi aina harkittava yhden tai useamman tehtävän tai osatehtävän osalta. Strategisissa tehtävissä laitos voi harkita ulkoistamista vain tilapäisenä ratkaisuna, kunnes sisäiset valmiudet ovat kehittyneet riittävästi. On suositeltavaa, että myös valmiuden kehittämistoimet sisältyvät ulkoistukseen. Muiden kuin strategisten tehtävien ulkoistamista voidaan harkita pitkän aikavälin vaihtoehtona, mutta valmiutta pitäisi kehittää myös laitoksen sisällä ainakin vähimmäistasolle.
- **Ohjelmistorobotiikka** tarkoittaa mukautetun ohjelmiston käyttöönottoa toistuvien osatehtävien suorittamiseen. Ottaen huomioon sähköistä tietojenvaihtoa koskevat e-koheesiovaatimukset ja osatehtävien luonteen ohjelmistorobotiikalla voisi olla käyttöä hankkeiden arvioinnin tietyissä näkökohdissa, hallinnollisissa ja tukikelpoisuuden tarkastuksissa sekä maksatushakemusten varmentamisessa. Olisi kehitettävä käyttötapaus konkreettisten käyttömahdollisuuksien arvioimiseksi etukäteen, jotta laitosten ei tarvitsisi harkita tätä vaihtoehtoa kiireisimpien valmiusvajeiden täyttämiseksi.
- **Osallistuminen oppimisverkostoihin:** Euroopan unionin tasolla on kehitetty useita valmiuksiin liittyviä oppimisverkostoja, joiden toiminnasta vastaa komissio tai jokin akateeminen laitos.³ Osallistumista olisi harkittava edellä esitettyjä oppimisvaihtoehtoja täydentävänä vaihtoehtona.
- **Hyvät käytännöt:** Valmiuksien kehittämisessä on tunnistettu hyviä käytäntöjä, joita koskeva asiakirja on saatavilla PO REGION verkkosivustolla⁴. Vastaavasti kuin

³ http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/studies/pdf/comp_fw/eu_comp_fw_report_en.pdf

⁴ http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/studies/pdf/comp_fw/eu_comp_fw_annex7_en.pdf

oppimisverkostoihin osallistumista hyvien käytäntöjen soveltamista muun muassa vertaisoppimisen avulla olisi harkittava täydentävänä oppimisvaihtoehtona.

Tämän toimen tuloksena on suositeltavaa lisätä laitostason analyysimalliin luettelo valmiuksista, jotka on valittu parannettavaksi, sekä valittu oppimismenetelmä ja mahdollisuuksien mukaan aikataulu. Tämä esitellään sitten laajemmin laitoksen sidosryhmille seuraavan toimen yhteydessä kuvatulla tavalla.

Koodi	Valmius	Arvioituja työntekijöitä yhteensä	Arvioitu taso 1	Arvioitu taso 2	Arvioitu taso 3	Arvioitu taso 4	Valittu kehitettäväksi	Valmiuden kehittämisen menetelmä	Aikataulu
MA.O.C1	EU:n ERI-rahastoja koskevat / kansalliset säädökset						KYLLÄ	Koulutus	Vuoden 2018 kolmas neljännes
MA.O.C2	Kansalliset strategia-asiakirjat (esim. kansalliset kehittämissuunnitelmat, asiaankuuluvat aihe- ja aluekohtaiset politiikat)								
MA.O.C3	EU:n ja kansallisiin säädöksiin sisältyvät menojen tukikelpoisuussäännöt, ohjeet ja menetelmät, myös tuen soveltamisala								

Toimi 3.3: Työpaja tuloksista keskustelua varten

Tämän toimen tarkoituksena on jakaa valmiuden arvioinnin tulokset ja suunnitelmat valmiuden kehittämistoimista laitoksen eri sidosryhmille ja saada päätöksentekijöiden hyväksyntä.

Kansalliset julkishallintoon liittyvät oppilaitokset voivat osallistua työpajaan laitosten tarpeiden kannalta olennaisen koulutustarjonnan tunnistamisen tukemiseksi.

Toimi 3.4: Oppimis- ja kehittämissuunnitelman laatiminen

Arvioinnin lopussa laitosten on suositeltavaa laatia oppimis- ja kehittämissuunnitelma, jossa esitetään yhteenveto arvioinnin tuloksista ja suunnitellut valmiuden kehittämisen jatkotoimet.

On hyvän käytännön mukaista kohdentaa resurssien suunnittelu laitoksen hallinnoiman/toteuttaman toimintaohjelman teknisen avun määrärahoista oppimis- ja kehittämissuunnitelmaan sisältyviin toimiin. Oppimis- ja kehittämissuunnitelman malli on seuraavassa liitteessä: LIITE 3: OPPIMIS-JA KEHITTÄMISSUUNNITELMAMALLI, ja siihen sisältyvät

- itsearvioinnin laajuus ja menetelmät
- valmiuksien arvioinnin laitostason tulokset
- välittömät valmiuden kehittämistoimet: valitut oppimismenetelmät ja toimet valmiusvajaiden täyttämiseksi sekä toteutuksen aikataulu
- työkalun tulevien käyttötapojen harkitseminen, mihin kuuluu vastuunäkökohdat, täytäntöönpanomenettelyt ja resurssivaatimukset
- välittömien toimien täytäntöönpanoa koskeva etenemissuunnitelma ja valmistelut tulevaa käyttöä varten.

Suunnitelmaa laadittaessa laitokset voisivat myös pohtia, onko organisaatorakenteeseen tehty muutoksia, jotka olisi otettava huomioon EU:n osaamiskehykseen sisältyvän tehtävä- ja osatehtäväluettelon perusteella. Näin voitaisiin selvittää edelleen tehtävien ja vastuiden jakautumista organisaatioyksiköiden välillä.

4 VÄLINEIDEN MUKAUTTAMINEN

4.1 EU:n osaamiskehyksen mukauttaminen

Jos laitos aikoo mukauttaa välineitä, on suositeltavaa dokumentoida kaikki muutokset ensin EU:n osaamiskehyksen Excel-versioon.

Operational Competencies		Programming							
		Operational level						Supervisory level	Decision making level
		Preparation of the Programme	Definition of the guiding principles for selection of operations	Management of the evaluation process (ex-ante)	NEW SUB-TASK	Negotiation with the EC	Procurement of goods and services under Technical Assistance		
MA.O.C1	ESIF EU/ National legal acts - general	4	4	2		4	2	3	3
MA.O.C2	National strategic documents (e.g. National Development Strategies, relevant thematic and sectoral policies)	4	4	2		4	1	3	3
	NEW COMPETENCY				NEW PROFICIENCY LEVEL				
MA.O.C3	ESIF EU/ National legal acts - eligibility of expenditure (rules, guidelines and methodologies, including the scope of support)	4	2			4	3	3	3
MA.O.C4	Territorial issues, such as ITI, CLLD, Sustainable urban development, macro/ regional strategies and interregional cooperation planning	3		2		3		3	2

Käytännössä mukautus tapahtuu seuraavasti:

- Jos lisätään uusi tehtävä, luetaan ensin osatehtävät ja yhdistetään sitten olemassa olevat ja uudet valmiudet ja määritellään pätevyystasot kaikille työtehtäville.
- Jos lisätään uusi osatehtävä, yhdistetään ensin olemassa olevat ja uudet valmiudet ja määritellään sitten pätevyystasot kaikille työtehtäville.
- Jos lisätään uusi valmius, se on yhdistettävä operatiivisen tason työntekijöiden olemassa oleviin osatehtäviin sekä muihin työtehtäviin.
- Jos halutaan muuttaa pätevyystasoja, se tehdään yksinkertaisesti korvaamalla olemassa olevat uusilla.
- On myös suositeltavaa, että kaikki muutokset näkyvät tiedostossa eli käytetään muutosten jäljitystoimintoa.

4.2 Itsearviointityökalun mukauttaminen

4.2.1 Tehtävien lisääminen/muokkaaminen

Edellytykset

- Päälliköllä on itsearviointityökalu käytettävissä.
- EU:n osaamiskehys.

Ohjeet

1. Kirjautu sisään Formsit-sivustolle ja paina laitoksen lomakkeen kohdalla "Edit"-painiketta ("muokkaa").
2. Siirrä osoitin "Tasks"-ruudun ("tehtävät") päälle ja paina vasemmassa alakulmassa olevaa "Edit"-painiketta.

3. Voit lisätä uusia tehtäviä painamalla "Edit Choices" -otsikon ("muokkaa valintoja") alapuolella olevaa pyöreää +-painiketta TAI muokata tehtävän nimeä painamalla kynäpainiketta.
4. Paina ikkunan alareunassa olevaa "Save"-painiketta ("tallenna").
5. Lomakkeeseen tulee näkyviin lisäämäsi/muokkaamasi tehtävä.

Huomaa: Jos et halua lisätä osatehtäviä, siirry vaiheeseen 11.

6. Voit lisätä uuden osatehtävien luettelon painamalla "Common Items" -valikon ("yleiset vaihtoehdot") vasemmassa osassa olevaa "Checkbox"-vaihtoehtoa ("valintaruutu") ja vetämällä sen haluamaasi kohtaan "Subtasks"-otsikon ("osatehtävät") alapuolelle.
7. Napsauta "Checkbox"-ikkunassa "Choices"-otsikon ("valinnat") alla olevaa "Edit Choices" -vaihtoehtoa. Voit lisätä osatehtävän painamalla +-painiketta tai nimetä uusia osatehtäviä poistamalla tekstin "Choice A" tai "Choice B".

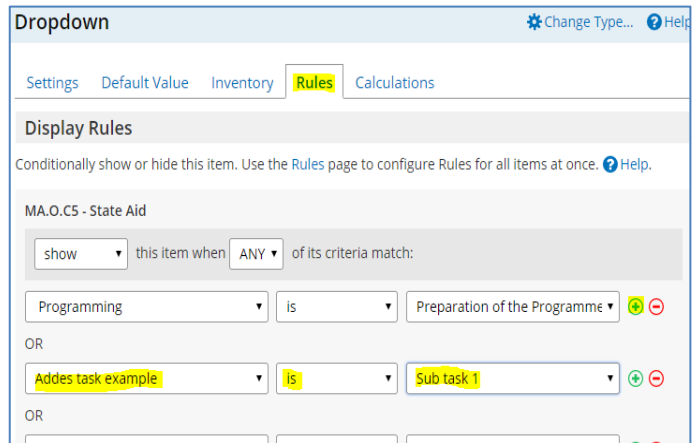
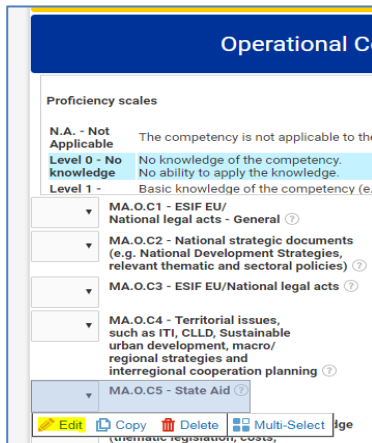
8. Kun kaikki osatehtävät on lisätty, paina ikkunan alaosassa olevaa vihreää "Save"-painiketta.
9. Siirrä osoitin "Added text" -ruudun ("lisätty teksti") kohdalle ja paina "Edit"-painiketta.
10. Paina yläpalkissa olevaa vaihtoehtoa "Rules" ("säännöt"). Valitse alaosan avattavista luetteloista vaihtoehdot "Tasks", "is" ("on") ja "Added task example" ("lisätty tehtäväesimerkki"). (Näin luot "säännön", jonka mukaan tämä ruutu tulee näyttöön

vain,

jos

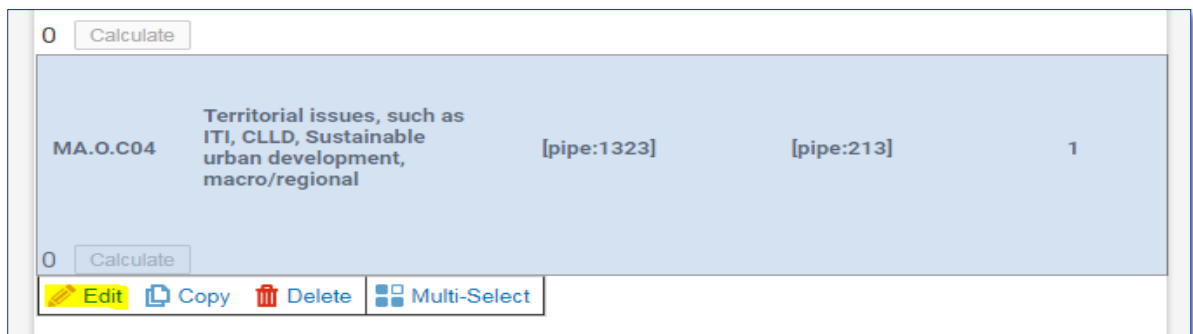
"Tasks"-valikosta on valittu "Added task example".)

- Määrittele uusiin osatehtäviin liittyvät valmiudet luomalla kullekin valmiudelle "säännöt". Siirry sitä varten sivulle 3, siirrä osoitin niiden valmiuksien päälle, joille haluat lisätä uudet tehtävät ja osatehtävät ja napsauta "Edit"-painiketta.
- Paina yläpalkissa olevaa vaihtoehtoa "Rules". Lisää uusi sääntö painamalla vihreää ++-painiketta ja valitse sopiva sääntö (esimerkissämme silloin, kun "Added task



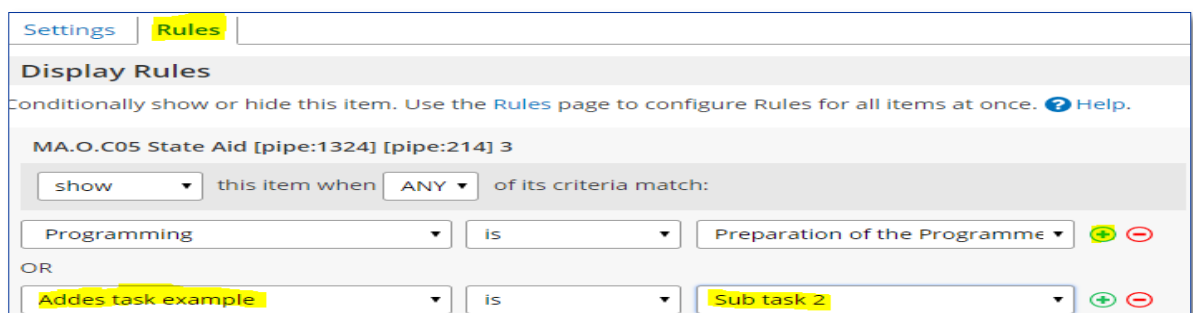
example" on "Sub task 1" ("osatehtävä 1"), näytössä näkyy "MA.O.C5").

- Toista prosessi kaikille tarvittaville valmiuksille "Self-assessment" -osiossa ("itsearviointi").
- Voit lisätä esimiehen arvioinnin vierittämällä näyttöä itsearviointiosion kohdalle ja toistamalla saman prosessin edellisessä vaiheessa valitsemillesi valmiuksille.
- Voit määrittellä kuhunkin valmiuteen liittyvän toivotun tason vierittämällä näyttöä tulossivulle (9) ja valitsemalla kullekin valmiudelle toivotun tason. Esimerkki: Jos osatehtävässä 1 edellytetään "MA.O.C5 - State Aid" -tehtävän ("valtiontuki") pätevyytensä 3, siirrä osoitin kyseisen ruudun päälle ja paina "Edit"-painiketta.



- Napsauta yläpalkissa olevaa vaihtoehtoa "Rules", lisää uusi sääntö valitsemalla haluamasi vaihtoehto avattavista valikoista ja paina "Save"-painiketta.
- Toista tämä prosessi kullekin lisätylle valmiudelle ja vastaaville toivotuille tasoille.

Huomautus: Jos haluat muokata tehtävää/osatehtävää, muista, että kukin niistä on "yhdistetty"



tiettyyn valmiusjoukkoon PO REGION osaamiskehyksen sisältävän Excel-taulukon luettelon mukaisesti. Jos haluat räätälöidä muokattua tehtävää uusien vaatimusten mukaiseksi, varmista, että muutat myös "yhdistettyjä" valmiuksia.

4.2.2 Toivottujen pätevyystasojen muuttaminen

Otetaan esimerkiksi työntekijä, jolla on toivottu pätevyystaso 3 valmiudessa "MA.O.C5 – State aid" ("valtioneuvosto") ja joka saattaa esimerkiksi suorittaa tehtävän "Programming" ("ohjelmasuunnittelu") osatehtävän "Preparation of the program" ("ohjelman valmistelu"). Jos päätät, että tämän valmiuden pätevyystason on oltava 2 eikä 3, tee tarvittavat muutokset seuraavien ohjeiden mukaisesti.

Edellytykset

1. Päälliköllä on pääsy laitoksen Formsit-sivulle.
2. EU:n osaamiskehys.

Ohjeet

1. Kirjautu sisään Formsit-sivustolle ja paina laitoksen lomakkeen kohdalla "Edit"-painiketta ("muokkaa").
2. Vieritä näyttöä tulossivulle (sivu 9), siirrä osoitin "MA.O.C5"-tehtävän toivotun tason 3 päälle ja paina "Edit"-painiketta.
3. Napsauta yläpalkissa olevaa vaihtoehtoa "Rules" ("säännöt").
4. Valitse muokattava sääntö hiirellä ja poista se napsauttamalla painamalla "-"-painiketta ja paina sitten alaosassa olevaa vihreää "Save"-painiketta ("tallenna").
5. "Linkitä" "MA.O.C5"-tehtävän toivottu taso 2 kyseiseen osatehtävään siirtämällä osoitin "MA.O.C5"-tehtävän toivotun tason 2 ruudun päälle ja napsauttamalla "Edit"-painiketta.

The screenshot shows a web application interface. At the top, there is a table with columns for task ID, name, and status. The first row is highlighted in blue and contains the text "MA.O.C05 State Aid [pipe:1324] [pipe:214] 3". Below the table is a toolbar with buttons for "Calculate", "Edit", "Copy", "Delete", and "Multi-Select". The second row of the table contains "MA.O.C05 State Aid [pipe:1324] [pipe:214] 2". Below the table is a "Calculation" dialog box with tabs for "Settings" and "Rules". The "Rules" tab is active, showing a "Display Rules" section. The first rule is selected and shows the criteria: "show this item when ANY of its criteria match: Programming is Preparation of the Programme". There are "OR" and "AND" options to add more criteria.

6. Napsauta yläpalkissa olevaa vaihtoehtoa "Rules" ja lisää sitten haluamasi sääntö napsauttamalla sen vieressä olevaa "+"-painiketta.

- Määrittele uusi sääntö valitsemalla haluamasi vaihtoehdot avattavasta valikosta (esimerkissämme "Programming" is "Preparation of programme"), ja tallenna se painamalla "Save".



4.2.3 Valmiuksien lisääminen

Edellytykset

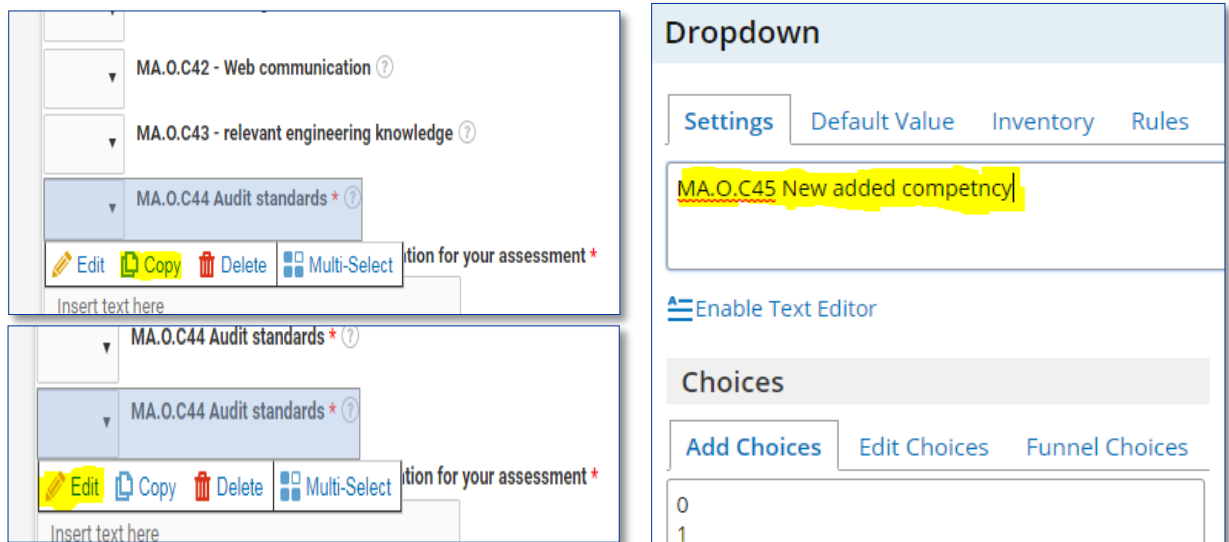
- Päälliköllä on pääsy laitoksen Formsite-sivulle.
- EU:n osaamiskehys.

Ohjeet

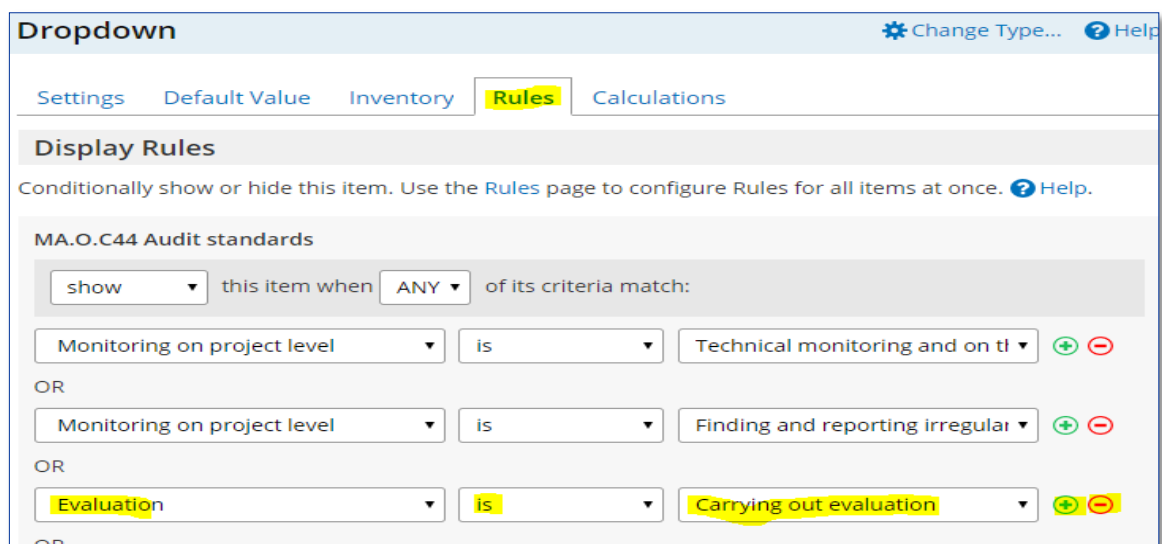
- Lisää haluamasi valmius EU:n osaamiskehykseen
- ja määrittele kyseisten osatehtävien toivotut tasot haluamallasi tavalla.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	Operational Competencies		Programming							
2			Inter-institutional coordination and stakeholder involvement	Preparation of the Programme	Definition of the guiding principles for selection of operations	Management of the evaluation process (ex-ante)	Negotiation with the EC	Procurement of goods and services under Technical Assistance	Supervisory level	Decision making level
45	MA.O.C43	Knowledge of Engineering relevant for the sector								
46	MA.O.C44	Audit standards, procedures and methodologies								
47	MA.O.C45	Added new competency		1	3		2		4	4

3. Kirjautu sisään Formsite-sivustolle ja paina laitoksen lomakkeen kohdalla "Edit"-painiketta ("muokkaa").
4. Vieritä näyttöä itsearviointisivuille (operatiiviset/johtamis-/ammattilliset), siirrä osoitin luokan viimeisen valmiuden päälle ja napsauta "Copy"-painiketta ("kopioi").
5. Siirrä osoitin kopioidun valmiuden päälle ja napsauta "Edit"-painiketta.
6. Muokkaa valmiuden nimeä niin, että se vastaa uutta valmiutta (oikeanpuoleinen kuva).

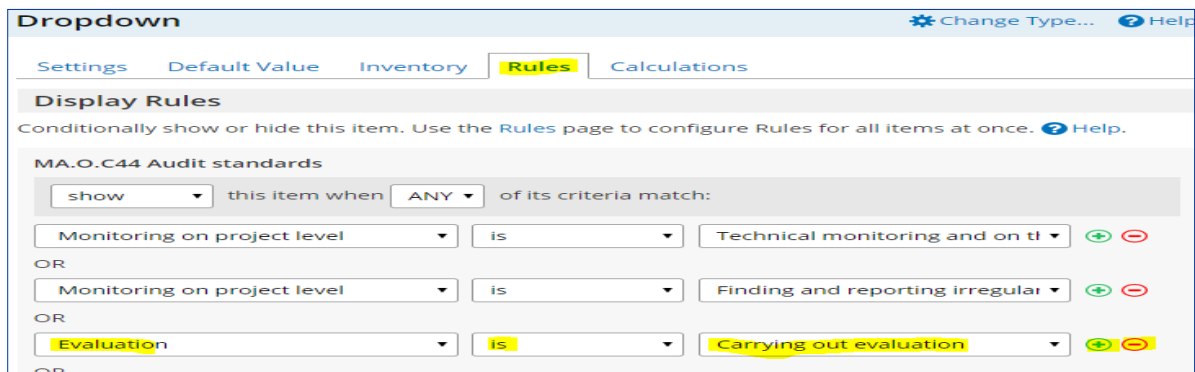
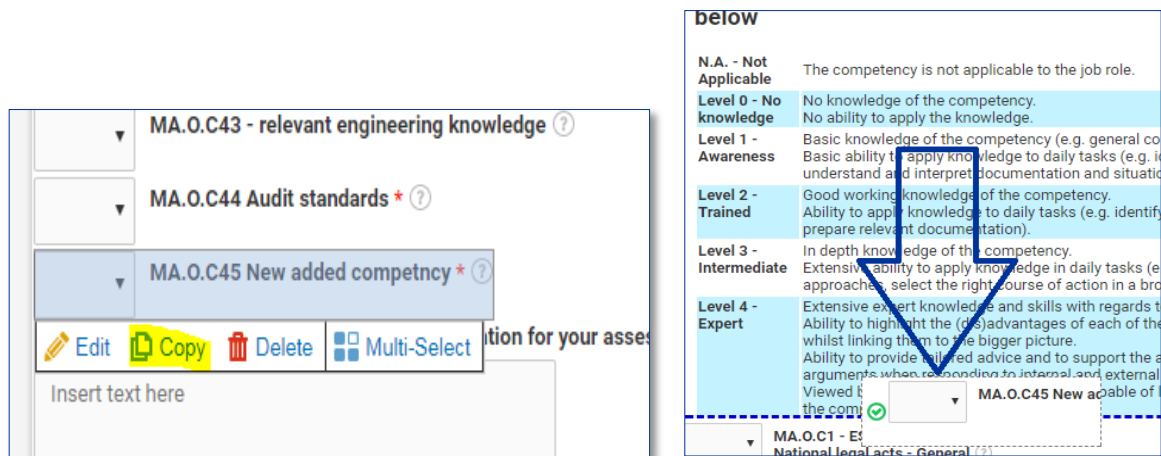


7. Napsauta yläpalkissa olevaa vaihtoehtoa "Rules" ("säännöt") ja lisää tai poista uuden valmiuden vastaavat osatehtävät "-"- ja "+"-painikkeilla (vastaavasti kuin lisäsit arvoja EU:n osaamiskehukseen).

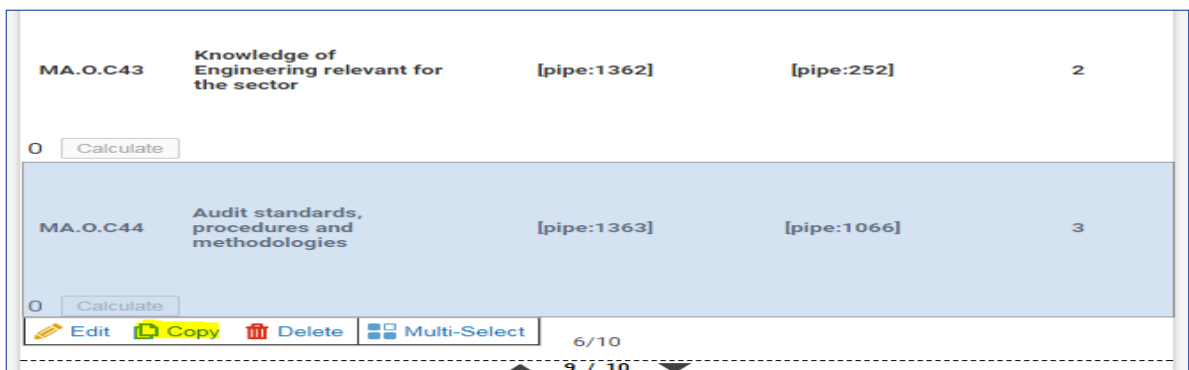


8. Napsauta vihreää "Save"-painiketta ("tallenna").
9. Siirrä osoitin juuri lisätyn valmiuden päälle ja napsauta "Copy"-painiketta.

10. Paina, vedä ja pudota hiirellä kopioitu valmius vastaavaan "Supervisor assessment" -osioon ("esimiehen arvio") (kaksi sivua alaspäin).



11. Määrittele lisäämällesi valmiudelle toivottu pätevyystaso vierittämällä näyttöä tulososiossa olevaan asiaankuuluvaan valmiuksien luokkaan (operatiiviset/johtamis-/ammattilliset, s. 9–10).
12. Siirrä osoitin sivulla viimeiseen tulosruutuun ja paina "Copy"-painiketta.
13. Siirrä osoitin kopioidun tulosruudun kohdalle ja paina "Edit"-painiketta.
14. Muokkaa valmiuden tietoja, kuten toivottua pätevyystasoa, vastaamaan lisättyä uutta valmiutta.
15. Napsauta yläpalkissa olevaa vaihtoehtoa "Rules" ja lisää sitten haluamasi sääntö napsauttamalla sen vieressä olevaa "+"-painiketta.



16. Napsauta yläpalkissa olevaa vaihtoehtoa "Rules" ja lisää tai poista uuden valmiuden vastaavat osatehtävät "-" ja "+"-painikkeilla (vastaavasti kuin lisäsit arvoja EU:n osaamiskehukseen).

Huomautus: Jos haluat muokata olemassa olevan valmiuden nimeä, muista tarkistaa

MA.O.C44	Audit standards, procedures and methodologies	[pipe:1363]	[pipe:1066]	3
0 Calculate				
MA.O.C44	Audit standards, procedures and methodologies	[pipe:1363]	[pipe:1066]	3
0 Calculate				
Edit Copy Delete Multi-Select				

tulososiosta toivotut pätevyystasot ja muokata niitä vastaavasti.

Calculation

Settings Rules

Font Sizes	Font Family	B	I	U	A	A				
MA.O.C45	Newly added competency	[pipe:1363]	[pipe:1066]	3						

table » tbody » tr » td » p

LIITE 1: EU:N OSAAMISKEHYS

Ks. erilliset tiedostot

- 1 a EU:n osaamiskehys – koordinointielin
- 1 b EU:n osaamiskehys – hallintoviranomainen ja välittävä elin
- 1 c Yhteisen sihteeristön osaamiskehys
- 1 d Todentamisviranomaisen osaamiskehys
- 1 e Tarkastusviranomaisen osaamiskehys

LIITE 2: TYÖSUUNNITELMAMALLI

Tila:

Vaihe	Tehtävät	Kuukausi 1				Kuukausi 2				Kuukausi 3			
		V1	V2	V3	V4	V1	V2	V3	V4	V1	V2	V3	V4
Vaihe 1: Perustaminen	Toimi 1.1: Toteutustyöryhmän nimeäminen												
	Toimi 1.2: Toteutustyöryhmän koulutus												
	Toimi 1.3: Työntekijöiden osallistumisen ja mahdollisten mukautusten määrittely												
	Toimi 1.4: Materiaalinen ja mallien valmistelu												
	Toimi 1.5 Työsuunnitelman määrittely												
Vaihe 2: Itsearviointi	Toimi 2.1: Koulutus ja viestintä												
	Toimi 2.2: Valmiuksien arvioinnin aloittaminen												
	Toimi 2.3: Työntekijän itsearviointi												
	Toimi 2.4: Esimiehen arviointi työntekijästä												
	Toimi 2.5: Arvioinnin tulokset ja keskustelutapaaminen												
	Toimi 2.6: Yksilöllisten arviointiraporttien laatiminen												
Vaihe 3: Analysointi ja oppimis- ja kehittämissuunnitelman laatiminen	Toimi 3.1: Laitostason analyysien valmistelu												
	Toimi 3.2: Tulosten analyysi ja toimien priorisointi												
	Toimi 3.3: Työpaja tuloksista keskustelua varten												
	Toimi 3.4: Oppimis- ja kehittämissuunnitelman laatiminen												

LIITE 3: OPPIMIS- JA KEHITTÄMISSUUNNITELMAMALLI

Ks. erillinen tiedosto.

LIITE 4: LAITOSTASON ANALYYSIMALLIT

Ks. erilliset tiedostot

1 a Koordinointielimen analyysimalli

1 b Hallintoviranomaisen ja välittävän elimen analysointimalli

1 c Yhteisen sihteeristön analysointimalli

1 d Todentamisviranomaisen analysointimalli

1 e Tarkastusviranomaisen analysointimalli

